

HANSER



Leseprobe

Robert I. Sutton

Der Chef-Faktor

Übersetzt von Anne Emmert

ISBN: 978-3-446-42328-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42328-2>

sowie im Buchhandel.

1

Wie denkt ein guter Chef?

Auf den Chef kommt es an. Auf den Chef kommt es an, weil die meisten Beschäftigten einen Chef haben, Chef sind oder beides. In den USA gibt es mindestens 21 Millionen Chefs, manche Schätzungen nennen sogar die Zahl 38 Millionen.¹ Mehr als 90 Prozent der Beschäftigten in den USA haben mindestens einen Chef, jemanden also, der in der Firmenhierarchie über ihnen steht. Chefs gibt es in 50 Bereichen, vom Vorstandsvorsitzenden eines Konzerns über den Militäroffizier, den Schiffskapitän und den Chefkoch bis hin zum Leiter eines Bestattungsinstituts. Der Chef ist wichtig, und zwar für alle, die er führt, besonders aber für diejenigen, die ihm in der betrieblichen Hackordnung unmittelbar unterstellt sind, die er also direkt anleitet und evaluiert und die tagesein, tagaus seinen Tugenden, Schwächen und Schrullen ausgesetzt sind. Der Erfolg einer Chefin oder eines Chefs steht und fällt damit, wie gut sie oder er durch diese leidigen und durchaus verworrenen zwischenmenschlichen Beziehungen navigiert.

Wie stark es auf den Chef ankommt, konnte ich zu Beginn meiner wissenschaftlichen Laufbahn am Beispiel meines Freundes Corey Billington beobachten.² Corey ging zu Hewlett-Packard und kam in die Strategic Planning and Modelling Group, eine Beratungsabteilung, die die Lieferkette für HP optimieren sollte. Der Abteilungsleiter (ich nenne ihn einmal Hector) schindete in der Führungsetage mit schicken Ideen und protzigen Präsentationen Eindruck. Leider tauschte sich Hector so gut wie nie mit seinen Leuten aus und zeigte wenig Interesse an ihrer Arbeit oder ihrem Fortkommen. Nachdem Hector seine Abteilung etappenweise wie Luft behandelte, brach er in scheinbar willkürlichen Intervallen über seine Leu-

te herein und stachelte sie zur Mitarbeit an einem Eilprojekt an. »Von Zeit zu Zeit«, so ein Teammitglied sinngemäß, »kam er auf seinem stolzen Schimmel angeritten, blies zum Angriff, überwältigte den Feind, erklärte sich zum Sieger und galoppierte von dannen. Dann bekamen wir ihn eine Weile nicht zu sehen.« Hectors Leute hatten seine Mätzchen bald satt und gaben ihm in der Mitarbeiterbefragung schlechte Noten. Das Management – immerhin – setzte Hector auf eine andere Position und machte Corey zum Chef.

Corey pflegte einen anderen Stil. Er hörte seinen Leuten zu, setzte sich mit ihnen zusammen, um Stärken aufzudecken und Ziele festzulegen, und zog Projekte an Land, die ihnen Spaß machten und den guten Ruf der Abteilung festigten. Die ersten Jahre waren hart. Corey tat sich schwer, gute Aufträge zu ergattern, eines der ersten Projekte ging schief, er griff bei einer Neueinstellung daneben, und in der Führungsetage kamen Zweifel auf, ob man die Strategiegruppe überhaupt brauchte. Doch Corey gab nicht auf und sorgte dafür, dass sich seine Mitarbeiter weiterbildeten, aus Rückschlägen lernten und einen treuen Kundenstamm innerhalb – und später auch außerhalb – des Unternehmens aufbauten. Unter Hector waren die Berater schlechter bezahlt worden als Kollegen, die in anderen Abteilungen vergleichbare Tätigkeiten verrichteten, und er hatte sich auch nicht für Gehaltserhöhungen eingesetzt. Corey dagegen kämpfte für seine Leute, denn »es war zum Kotzen, nicht nach dem Wert der Arbeit bezahlt zu werden. Ich musste für meine Firma eine Jobfamilie schaffen, und das war ganz schön anstrengend.« Nach und nach verbesserte sich die Situation der Abteilung. Nach fünf Jahren verrichtete sie hoch qualifizierte Arbeiten, wurde vom angesehenen Forschungsinstitut INFORMS als »beste Strategiegruppe« ausgezeichnet und hatte einen externen Kundenanteil von etwa 15 Prozent.

Auf den Chef kommt es an

Die Moral von der Geschichte – dass nämlich viel davon abhängt, ob ein Chef gut oder schlecht ist – wird von unzähligen Studien bestätigt. So ereilt Beschäftigte, die einen guten Chef haben, seltener ein Herzinfarkt. Eine schwedische Studie, die 3 122 Männer zehn Jahre lang begleitete, kam zu dem Schluss, dass Beschäftigte, die einen guten Chef hatten (einen also, der Rücksicht nahm, klare Ziele setzte und Veränderungen einführte), seltener einen Herzinfarkt hatten als solche mit einem schlechten Chef.³ »Bei den Menschen, die einen guten Chef haben«, so Koautorin Anna Nyberg, »sinkt das Risiko um mindestens 20 Prozent, nach vier Jahren Zusammenarbeit sogar auf 39 Prozent.«⁴ Das Phänomen, das die Studie aus dem Jahr 2008 beobachtete, war schon seit Langem bekannt. Robert Hogan zufolge kamen Studien, die »1948, 1958, 1968 und 1998« in »London, Baltimore, Seattle und Honolulu« unter »Postbeamten, Milchfahrern und Lehrern« vorgenommen wurden, immer zum gleichen Ergebnis: Rund 75 Prozent aller Beschäftigten gaben an, der anstrengendste Teil ihrer Arbeit sei ihr unmittelbarer Vorgesetzter.⁵

Am schwersten wiegt der Chef, wenn er direkt und persönlich Einfluss auf seine Untergebenen hat, etwa in einem Team oder in einer kleinen Organisation. Robert Keller untersuchte 118 Leiter kleiner Projektteams (aus vier oder fünf Personen).⁶ Teams, deren Führungskräfte stärker waren (also beispielsweise Charisma hatten, ihre Leute intellektuell anregten und klare Erwartungen formulierten), arbeiteten besser, schneller und kosteneffizienter. Kellers Nachfolgeuntersuchung fünf Jahren später ergab, dass die Teams der besseren Chefs ihre Produkte schneller auf den Markt brachten und mehr Gewinn erzielten. Kellers Erkenntnisse leuchten mir ein. In den 90er-Jahren begleiteten meine Doktoranden und ich eine Reihe von Produktentwicklungsteams bei der Arbeit. Die Unterschiede zwischen den Teams, die am besten, und denen, die am

schlechtesten geführt wurden, waren eklatant. Ein Team (in einer mittlerweile nicht mehr bestehenden Firma) redete sechs Monate lang über die Produkte, die es entwickeln sollte, doch die Chefin hielt ihre Leute davon ab, Prototypen zu entwerfen oder gar zu bauen. Um Kapitel 5 vorwegzunehmen: Sie belohnte Klugschwätzerei statt klugen Handelns. Dieses schlecht geführte Team entwickelte keinen einzigen Prototyp, obwohl mein Student, der das Team begleitete (ein erfahrener Produktdesigner), auf der Grundlage der vorhandenen Ideen innerhalb weniger Stunden einen hätte bauen können. Ein gut geführtes Team in einer anderen Firma konstruierte schon in der ersten Woche eines Projektes einen vielversprechenden Prototyp, und zwar bereits 30 Minuten nach Entwicklung der Idee.

Da auch in Sportmannschaften der Trainer Hand in Hand mit den Spielern zusammenarbeitet, ist es kein Wunder, dass seine Führungsqualitäten die Leistung enorm heben. Lawrence Kahn wies vor 18 Jahren in seiner Studie über die Baseballmannschaften der US-Baseballliga Major League nach, dass unter den besten Cheftrainern (die mehr Siege verzeichnen und länger im Geschäft sind als andere) die Schlagmänner und Werfer dauerhaft bessere Leistungen erbrachten als im Durchschnitt ihrer jeweiligen Laufbahn. Die schlechtesten Trainer dagegen nahmen den Spielern den Wind aus den Segeln, und ihre Leistung war unterdurchschnittlich. Auch an den Mannschaften der National Basketball Association lässt sich beobachten, dass Trainer mit einer guten Erfolgsbilanz die Leistung positiv beeinflussen, und diese Wirkung tritt bereits im ersten Jahr zutage. Ein Basketballtrainer kann direkt und rasch Einfluss nehmen, weil nur fünf Spieler gleichzeitig auf dem Feld sind und der Trainer die Taktik (und seine Gefühlsbezeugungen den Spielern gegenüber) je nach Spielverlauf von seiner Position aus, wenige Meter vom Spielfeldrand entfernt, choreografieren kann.⁷

Auch in Umfragen, die eine Armee von Gallup-Meinungs-

forschern in den vergangenen 30 Jahren erstellt hat, spielte der jeweilige Chef eine entscheidende Rolle. Gallup-Meinungsumfragen unter mehr als 100 000 Angestellten in über 2 500 verschiedenen Firmen lassen den Schluss zu: »Manager sticht Unternehmen.«⁸ Der unmittelbare Vorgesetzte eines Beschäftigten hat erheblich mehr Einfluss auf dessen Engagement und Leistung als das Unternehmen selbst. Studien belegen, dass in einer ansonsten miesen Arbeitsumgebung ein guter Chef die Leistung der ihm Unterstellten besonders stark beeinflusst. »Die Leute kündigen nicht der Firma, sondern einem schlechten Chef«, schließt Robert Hogan aus sorgfältig durchgeführten Studien, darunter auch Gallup-Meinungsumfragen. Eine Gallup-Meinungsumfrage unter Beschäftigten in den USA aus dem Jahr 2007 ergab, dass 24 Prozent der Befragten ihrem Chef kündigen würden, wenn sie es könnten. Gallup kommt zu dem Schluss, dass ein mieser Chef der Hauptgrund dafür ist, dass 56 Prozent der Beschäftigten »in die innere Emigration gegangen« sind oder »wie im Schlaf durch den Arbeitstag gehen«. Schlimmer noch: Die verbitterten Angestellten (die 18 Prozent also, die sich »aktiv losgelöst« haben) wirken sich auch negativ auf die Leistungen ihrer Kollegen aus. Gallup stieß auf eklatante Unterschiede zwischen Organisationen mit vielen hervorragenden und solchen mit vielen miesen Chefs. In Firmen, in denen die Beschäftigten berichten, dass sich ihre unmittelbaren Vorgesetzten um sie kümmern, sind die Firmentreue, die Produktivität und die Rentabilität höher.⁹

Doch auf den Kopf einer Organisation kommt es ganz besonders an. Der Boss bestimmt das Verhalten derer, die ihm direkt unterstellt sind, und das Echo setzt sich durch das gesamte System fort. Ich war einmal in einem großen Unternehmen tätig, in dem der CEO in Konferenzen das Wort an sich riss, anderen über den Mund fuhr und aggressiv jeden Mitarbeiter zum Schweigen brachte, der eine abweichende Meinung vorbrachte. Die gesamte Führungsetage beschwerte sich (hin-